

LEADERSHIP, 1(2), Juni 2020, ISSN (online) : 2715-0399 |

ISSN (Print out) : 2721-7108

Homepage : <http://e-journal.staima-alhikam.ac.id/index.php/mpi>

DOI : 10.32478/leadership.v1i2.448

Article type : Review Article

**Manajemen Krisis:
Kepemimpinan Dalam Menghadapi Situasi Krisis Covid-19**

M. Ibnu Ahmad

Mahasiswa Pascasarjana Program Doktor MPI UIN Maulana Malik Ibrahim
Malang /Dosen UIN Maliki Malang

Abstract

Today the world is shocked by the plague covid-19 originating from China which then spread to almost all corners of the world. The covid-19 pandemic that hit the world today has a significant impact on various aspects; socio-cultural and educational economy. In this unusual situation, leaders at various levels respond quickly from social distancing policies, physical distancing, working from home to learning policies from home. This article aims to explores various leaders' actions in carrying out crisis management amid the covid-19 pandemic. Crisis management is needed so that the sustainability of the organization continues to run amid the uncertainty of the end of the health crisis. The approach used in this article is literature study, in which the authors explore various literatures and research results from various international journals. In this article it was found that at least a successful crisis management is guided by a visionary leader, with a true character who has a solution in dealing with threats before, during and after the crisis.

Keywords: Leader, Crisis management, Covid-19

Abstrak

Dewasa ini dunia dikejutkan dengan wabah covid-19 yang berasal dari negara China yang kemudian menyebar ke

Email Address: Ibenahmed.uinmalang@gmail.com

LEADERSHIP: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan is licensed under

The CC BY License (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

hampir seluruh penjuru dunia. Pandemi covid-19 yang melanda dunia saat ini berdampak signifikan terhadap berbagai aspek; ekonomi social-budaya dan pendidikan. Dalam situasi yang tidak biasa ini, para pemimpin dalam berbagai level memberikan respon dengan cepat mulai dari kebijakan social distancing, physical distancing, bekerja dari rumah hingga kebijakan belajar dari rumah. Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi berbagai tindakan pemimpin dalam menjalankan manajemen krisis di tengah pandemi covid-19. Manajemen krisis dibutuhkan agar keberlangsungan organisasi tetap berjalan ditengah ketidakpastian berakhirnya krisis kesehatan. Pendekatan yang digunakan dalam artikel ini adalah studi pustaka, dimana penulis menggali berbagai literatur dan hasil-hasil penelitian dari berbagai jurnal internasional. Dalam artikel ini ditemukan bahwa setidaknya manajemen krisis yang berhasil dipandu oleh seorang pemimpin yang visioner, berkarakter sejati yang memiliki solusi dalam menghadapi ancaman sebelum, pada saat dan sesudah krisis.

Kata Kunci: Pemimpin, Manajemen krisis, Covid-19

A. PENDAHULUAN

Pandemi virus corona (Covid-19) telah menempatkan tuntutan luar biasa kepada para pemimpin dalam berbagai level. Wabah Covid-19 merupakan peristiwa yang tidak terduga, suatu peristiwa dengan skala besar dan kecepatan luar biasa, menghasilkan tingkat ketidakpastian yang tinggi yang menimbulkan disorientasi, kehilangan kendali perasaan dan gangguan emosi tinggi.¹ Korban kemanusiaan yang disebabkan oleh Covid-19 telah menciptakan kekhawatiran ditengah-tengah masyarakat dan dunia pendidikan pada khususnya. Dalam situasi ketidakpastian ini, orang yang dijadikan sebagai tumpuan oleh masyarakat adalah para pemimpin. Dalam konteks pendidikan adalah para rektor perguruan tinggi dan kepala sekolah. Para pimpinan puncak ini diharapkan dapat mengambil keputusan yang jitu

¹ Arnold, M. Howitt and Herman B. Leonard, "Against desperate peril: High performance in emergency preparation and response," in Deborah E. Gibbons, ed, *Communicable Crises: Prevention, Response, and Recovery in the Global Arena*, first edition, Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2007.

untuk mengatasi masalah yang sedang terjadi, sehingga keberlangsungan proses pendidikan bagi anak-anak mereka tetap terjaga. Sesungguhnya kejadian demikian bukan pertama kali melanda dunia, beberapa tahun sebelumnya, para pemimpin dalam berbagai levelnya juga sudah pernah menghadapi krisis kesehatan yang disebabkan oleh wabah virus yaitu wabah SARS pada tahun 2002/2003.

Pada saat yang sama, pandemi Covid-19 dengan ketidakpastiannya juga telah membuat para pemimpin lembaga pendidikan gelagapan dalam memberikan respon. Pada awalnya, para pemimpin dalam berbagai level menganggap krisis sebagai sesuatu yang biasa saja, bahkan cenderung meremehkannya; termasuk kemungkinan krisis dan dampak yang bisa ditimbulkannya.² Begitu para pemimpin menyadari adanya dampak krisis, mereka para pemimpin mulai melakukan respons. Tetapi mereka tidak dapat merespons sebagaimana mereka dalam keadaan siap, dengan mengikuti rencana yang telah disusun sebelumnya. Yang terpenting dalam menghadapi situasi krisis kesehatan saat ini menurut Arnold M. Howitt and Herman B. Leonard adalah para pemimpin puncak harus mengakui bahwa telah terjadi krisis besar yang melanda. Mungkin ini adalah langkah yang sulit, terutama diawal krisis.³

Di sinilah peran strategis seorang pemimpin dibutuhkan dalam situasi krisis dengan menjalankan manajemen krisis. Berbeda dengan manajemen risiko, yang melibatkan penilaian potensi ancaman dan menemukan cara terbaik untuk menghindari ancaman, manajemen krisis berurusan dengan ancaman sebelum, selama, dan setelah terjadi. Ini adalah disiplin dalam konteks manajemen yang lebih luas yang terdiri dari keterampilan dan teknik yang diperlukan untuk mengidentifikasi, menilai, memahami, dan mengatasi situasi yang serius, terutama sejak pertama kali terjadi hingga titik dimulainya prosedur pemulihan. Apa yang dibutuhkan para pemimpin selama krisis bukanlah rencana respons yang telah ditentukan sebelumnya tetapi perilaku

² Alon, Nahman and Haim Omer (1994), "*The continuity principle: A unified approach to disaster and trauma*," *American Journal of Community Psychology*, (22). pp. 273–87.

³ Howitt, Arnold and Herman B. Leonard, eds, *Managing Crises: Responses to Large-Scale Emergencies*, first edition, Washington, DC: CQ Press, 2009.

dan pola pikir yang akan mencegah mereka bereaksi berlebihan terhadap perkembangan masa lalu dan membantu mereka melihat ke masa depan.

Studi tentang manajemen krisis berasal dari bencana industri dan lingkungan berskala besar pada 1980-an.⁴ Menurut penelitian Seeger, M. W.; Sellnow, T. L.; Ulmer terdapat tiga elemen yang biasa terjadi pada krisis: (a) ancaman bagi organisasi, (b) elemen kejutan, dan (c) waktu keputusan yang singkat.⁵ Venette⁶ berpendapat bahwa krisis adalah proses transformasi di mana sistem yang lama tidak dapat dipertahankan. Oleh karena itu, kualitas yang menentukan keempat adalah kebutuhan untuk perubahan. Jika perubahan tidak diperlukan, peristiwa itu bisa lebih akurat digambarkan sebagai kegagalan atau insiden. Disisi lain menurut Arnold Howitt and Herman B. Leonard dalam menghadapi situasi demikian, dimana ketidakbiasaan dan ketidakpastian berakhirnya krisis, para pemimpin harus dapat berimprovisasi.⁷ Seperti misalnya kebijakan kerja dari rumah (*learning from home*), penyesuaian praktik kerja yang sedang berlangsung, termasuk juga adalah adopsi alat baru dalam membantu para dosen dan guru yang dapat bermanfaat untuk mempertahankan bahkan setelah krisis berlalu.

Untuk melengkapi argument-argumen para ilmuwan di atas, dalam artikel ini, penulis akan mengeksplorasi tindakan para pemimpin dalam menjalankan manajemen krisis untuk menghindari ancaman sebelum dan selama krisis covid-19 terjadi dengan melakukan review terhadap berbagai literatur dan hasil kajian terdahulu yang relevan.

B. LITERATURE REVIEW

Manajemen krisis adalah proses di mana organisasi menangani peristiwa yang mengganggu dan tidak terduga yang mengancam untuk

⁴ Shrivastava, Paul; Mitroff, Ian I.; Miller, Danny; Miclani, Anil (1988). "Understanding Industrial Crises [1]". *Journal of Management Studies*. 25 (4): 285–303. doi:10.1111/j.1467-6486.1988.tb00038.x.

⁵ Seeger, M. W.; Sellnow, T. L.; Ulmer, R. R. (1998). "Communication, organization and crisis". *Communication Yearbook*. 21: 231–275

⁶ Venette, S. J. (2003). *Risk communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making*. Ann Arbor, MI: UMI Proquest Information and Learning.

⁷ Howitt, Arnold and Herman B. Leonard, eds, (200). *Managing Crises: Responses to Large-Scale Emergencies*, first edition, Washington, DC: CQ Press

membahayakan organisasi atau para pemangku kepentingannya.⁸ Sedangkan menurut Gultekin manajemen krisis adalah tindakan pemimpin yang berkuasa di masa krisis.⁹ Dengan kata lain, manajemen krisis memerlukan pengambilan keputusan yang sistematis dan pembentukan tim untuk menerapkan keputusan tersebut dan kemampuan untuk membuat keputusan baru untuk mencapai hasil sesegera mungkin.¹⁰ Di sisi lain Bozgeyik mendefinisikan manajemen krisis sebagai serangkaian hubungan internal atau pengawasan mengenai krisis yang dapat menimbulkan bahaya bagi pekerja, pemimpin dan lingkungan eksternal organisasi.¹¹ Cener mendefinisikan manajemen krisis sebagai proses khusus yang memerlukan upaya untuk memprediksi peristiwa yang mungkin mengganggu hubungan masa depan yang signifikan.¹² Senada dengan Cener, Mitroff menyatakan bahwa manajemen krisis adalah suatu proses yang mencakup sejumlah kegiatan seperti prediksi, pencegahan dan persiapan, penentuan dan kontrol properti, pemulihan, dan pembelajaran.¹³ Manajemen krisis juga dapat didefinisikan sebagai proses dimana indikator krisis diperoleh dan dinilai untuk risiko potensial, mengambil langkah-langkah yang diperlukan dan diterapkan untuk meminimalisir kerugian dalam keadaan krisis. Dalam kondisi ini, dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat mengambil keputusan dengan cepat, efektif dan efisien. Dalam menjalankan manajemen krisis para

⁸ Bundy, Jonathan; Pfarrer, Michael D.; Short, Cole E.; Coombs, W. Timothy (2017). "Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development". *Journal of Management*. 43 (6): 1661–1692. doi:10.1177/0149206316680030

⁹ Gultekin, M. K., (2002). *Management in Crisis, Check-Up in Crisis, Ways out of Crisis*. p.10-50

¹⁰ Tuz, M. V., (1996). *Business Management in State of Crisis, Bursa: Ekin Bootstore*, 1 st Edition p.85

¹¹ Bozgeyik, A., (2008). *Rising From Crises*. Istanbul: Beta publishing.p.30

¹² Cener, P., (2007). *Crisis Management*. <http://www.danismend.com/> 02.01.2015.p.4-5 diakses 27 Juni 2020

¹³ Mitroff, I. I. & Pearson, C. M. (1993). *Crisis management*. San Francisco: Jossey-Bass

pemimpin bertindak cepat dan efisien terhadap negara mana pun yang mengancam keberadaan dan merugikan kegiatannya.¹⁴

Sementara itu menurut Murat dalam manajemen krisis umumnya ada beberapa unsur, yaitu tim manajemen krisis, konsultan profesional, penyusun rencana manajemen krisis, pembuat undang-undang; penyedia pelatihan dan konsultasi, penegak tindakan disiplin. Cara termudah untuk mengatasi krisis adalah mencoba memecahkan masalah dengan kerja tim. Jadi tim manajemen krisis harus dibentuk di setiap organisasi. Tim manajemen krisis hanya terdiri dari orang-orang spesialis. Tim ini bekerja untuk membahas potensi risiko yang mungkin dihadapi organisasi dan cara mengatasinya.¹⁵ Kerja tim akan menciptakan kecenderungan di antara staf untuk bekerja dalam kerja sama melawan keadaan krisis.¹⁶ Strategi yang diperlukan untuk manajemen krisis diidentifikasi oleh tim manajemen krisis; tim ini terdiri dari orang-orang yang dibesarkan dengan penuh dedikasi terhadap risiko krisis. Penting untuk mendirikan pusat informasi darurat pusat kendali krisis yang luar biasa untuk mengelola tim dari satu pusat.¹⁷

Dari berbagai pendapat tersebut dapat nyatakan bahwa manajemen krisis merupakan proses yang terjadi dalam organisasi dalam merespon peristiwa besar yang dapat mengancam keberlangsungan organisasi, para pengambil kebijakan, atau masyarakat umum. Dengan demikian terdapat tiga unsur penting untuk mendefinisikan krisis: ancaman terhadap organisasi, elemen kejutan, dan keputusan yang cepat. Dalam konteks ini, menurut Tutar¹⁸ para pemimpin dituntut untuk mendeteksi masalah ketika krisis terjadi, mengidentifikasi masalah dalam kerangka tujuan yang direncanakan, mengidentifikasi peluang yang paling praktis, mengevaluasi kegunaan

¹⁴ Akdemir, A. (1997). *Changes in Management Policy and The Profile of a Changing Leader, Symposium on Leadership in 21 st Century*, (5th-6th June) Volume: 2, Naval Military College, İstanbul.p.349

¹⁵ Murat, G. ve Mısırlı, K., (2005). “*Crisis Management in Small and Medium Scaled Organizations: Caycuma Case*” ZKU Social Sciences Journal, Issue 1.p.9

¹⁶ Basaran, I.E., (1988). *Education Management*. Ankara: Gul Publishing. Peterr, R. And R.Waterman. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper-Row.p.41

¹⁷ Tutar, H., (2004). *Crisis and Stress Management*. Ankara: Seckin Publishing.p.105-148

¹⁸ Tutar, H., (2007). *Management in States of Crisis and Stress*. Second Edition. İstanbul.p.85

resolusi guna membentuk resolusi akhir serta memantau tahapan-tahapan seperti implementasi resolusi.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Lingkungan krisis membutuhkan pengambilan keputusan dan implementasi segera. Sisman, M. ve Turan, S menyatakan bahwa manajemen krisis membutuhkan pemimpin yang memiliki visi. Di dunia modern, pemimpin visioner memiliki pandangan ke depan untuk masa depan, identifikasi visi dan tujuan yang realistis untuk masa depan organisasi, dan memotivasi bawahan untuk mewujudkannya. Para pemimpin yang memiliki pandangan jauh ke depan yang memiliki visi dapat menilai potensi staf mereka dengan baik dan meyakinkan mereka bahwa mereka dapat melakukan lebih baik daripada yang mereka lakukan.¹⁹ Dengan demikian, pemimpin yang memiliki visi segera bertindak setelah memahami indikator krisis dan memandu anggota dan tim. Beban paling signifikan terkait manajemen krisis adalah kenyataan bahwa beberapa pemimpin lebih suka berpegang pada peraturan. Karena mereka ingin melihat semua tindakan dan operasi mereka dinyatakan sesuai dalam undang-undang, mereka tidak dapat mengambil keputusan segera dalam peristiwa yang tidak terduga. Ini mempengaruhi manajemen organisasi secara negatif.

Disamping dibutuhkan seorang pemimpin yang visioner, menurut Kadibesegil²⁰ dalam menjalankan manajemen krisis juga dibutuhkan seorang pemimpin sejati yang memiliki solusi dalam menghadapi setiap jenis krisis, itu sebabnya mereka optimis. Energi ini memengaruhi yang lain di sekitar mereka, karena keadaan krisis adalah masa-masa ketika orang-orang menginginkan perubahan keadaan dan penciptaan perbedaan. Solusi umum menjadi tidak valid di saat krisis. Seorang pemimpin sejati mengubah *status quo* dan tentu saja menciptakan perbedaan. Dalam pengertian ini, kepemimpinan bukanlah "tugas" tetapi tanggung jawab yang tidak terhindarkan. Poin penting lain dari manajemen krisis adalah faktor pencapaian. Tidak hanya diperlukan untuk melakukan tugas tetapi juga untuk mencerminkan semua karakteristik kepemimpinan. Karena manajemen krisis

¹⁹ Sisman, M. ve Turan, S., (2002). *Total Quality Management in Education: Theory and Practice*. Ankara: Pegem Publishing.p.49

²⁰ Kadibesegil, S., (2008). *Crisis Announces It Is Coming*, 3.b., Istanbul: Mediacat Publishing.p.116

merupakan serangkaian kegiatan yang diterapkan secara terencana, sistematis dan rasional untuk menghilangkan permasalahan yang dihadapi, maka pemimpin harus mampu mengambil keputusan, kemudian membentuk tim kerja untuk menerapkan keputusan tersebut serta mengambil keputusan baru sesuai lapangan.

Para pemimpin pada situasi krisis harus mampu memandu jalan, mengambil keputusan, memulai dan mengoperasikan tindakan.²¹ Luecke²² menyatakan bahwa selama keadaan krisis orang membutuhkan pemimpin yang kuat, percaya diri dan mudah diajak komunikasi. Para pemimpin harus mampu mengatasi keadaan krisis di mana terdapat lingkungan kekacauan dalam organisasi, mereka harus merestrukturisasi organisasi dan mengadopsinya dengan keadaan lingkungan yang berubah. Jadi kita dapat menyimpulkan bahwa, seorang pemimpin memiliki peran penting dalam manajemen krisis. Dengan demikian, perlu mempelajari karakteristik seorang pemimpin dalam manajemen krisis.

Selanjutnya menurut Bayazit, Z.D., Cengel O., Tepe F.F.²³ terdapat tiga jenis manajemen yang digunakan untuk mengatasi krisis dalam organisasi, yaitu manajemen **pra-krisis, saat krisis dan pasca krisis**. Dalam manajemen proses pra-krisis, para pemimpin bertujuan untuk memahami indikator krisis dan mengubah kondisi krisis menjadi suatu pencapaian. Sedangkan manajemen selama krisis, para pemimpin berupaya melakukan tindakan pencegahan yang diperlukan untuk menghindari krisis lebih dalam. Ketika keadaan krisis berakhir, proses pasca krisis dimulai. Pada titik ini, pada pemimpin menemukan solusi yang sesuai yang disesuaikan dengan perubahan dan membawa dimensi baru pada kegiatan dan strategi mereka.

Dalam pandangan Peker, O. ve Ayturk, para pemimpin dalam manajemen krisis bukanlah berusaha untuk menemukan jalan ke luar dari krisis atau menyelesaikan krisis, tetapi para pemimpin menghindarinya bahkan sebelum muncul atau mengubah keadaan krisis menjadi pencapaian

²¹ Gultekin, M. K., (2002). *Management in Crisis, Check-Up in Crisis, Ways out of Crisis*. p.10-50

²² Luecke, R., (2008). *The Ability to Prevent Disasters, Crisis Management*. Harvard Business Essentials, Trns. by. Onder Sarıkaya. Istanbul: Yaylacık Publishing. p.107

²³ Bayazit, Z.D., Cengel O., Tepe F.F., (2003). "Crisis Management in Organizations and a Case Study". 11Th National Management and Organization Congress Leaflet of Notices. Afyon.p.366-377

bagi organisasi. Salah satu sifat utama dari kebijakan manajemen modern adalah untuk mengasumsikan potensi masalah dan untuk mencegah krisis. Selanjutnya, mengambil tindakan pencegahan manajerial yang rasional pada saat krisis yang muncul karena alasan alam, politik, ekonomi, lingkungan eksternal dan tidak dapat diprediksi serta untuk menerapkan tindakan pencegahan dengan berhasil.²⁴ Sementara itu hasil penelitian Selim Sahin, Serdar Ulubeyli dan Aynur Kazaza²⁵ proses manajemen krisis secara umum dapat dibagi menjadi lima tahap yang berbeda, yaitu:

- a) Tahap prediksi; krisis biasanya diiringi beberapa sinyal peringatan dini sebelum terjadi. Sinyal-sinyal ini sangat penting karena dapat memberikan informasi yang berguna dan penting tentang krisis.²⁶ Penentuan dan identifikasi secara tepat waktu dapat mencegah terjadinya dan potensi kerusakan akibat krisis. Jika pemimpin puncak tidak mengikuti dan mengevaluasi dengan hati-hati, maka tidak terhindarkan untuk bergulat dengan krisis.
- b) Tahap pencegahan; mengikuti sinyal peringatan dini secara sistematis tidaklah cukup sebagai solusi melawan krisis. Para pemimpin puncak harus membuat persiapan dengan tim manajemen krisis untuk melindungi organisasi dari potensi kerusakan akibat krisis sesuai dengan signifikansi dari sinyal-sinyal yang ada. Pada tahap ini, pemimpin harus mencoba meminimalkan risiko dan dapat mengkompensasi keputusan berisiko dengan keuntungan yang diharapkan. Jika suatu krisis tidak terhindarkan, kegiatan persiapan akan membantu mengendalikan krisis.
- c) Tahap pengendalian; meskipun dalam beberapa kasus mekanisme peringatan dini, pencegahan, dan perlindungan bekerja secara efektif, prosedur pengendalian juga harus dipenuhi untuk mengatasi krisis dengan tepat. Di satu sisi, motivasi harus diberikan di antara personel. Di sisi lain, kebijakan yang dapat menghasilkan kecemasan dan stres harus dihindari sebisa mungkin.

²⁴ Peker, O. ve Ayturk, N. (2000). *Efficient Management Skills*, Ankara: YargıPublishing p.385-386,392-396

²⁵ Selim Sahin, Serdar Ulubeyli, Aynur Kazaza (2015), *Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 195, pp. 2298 – 2305

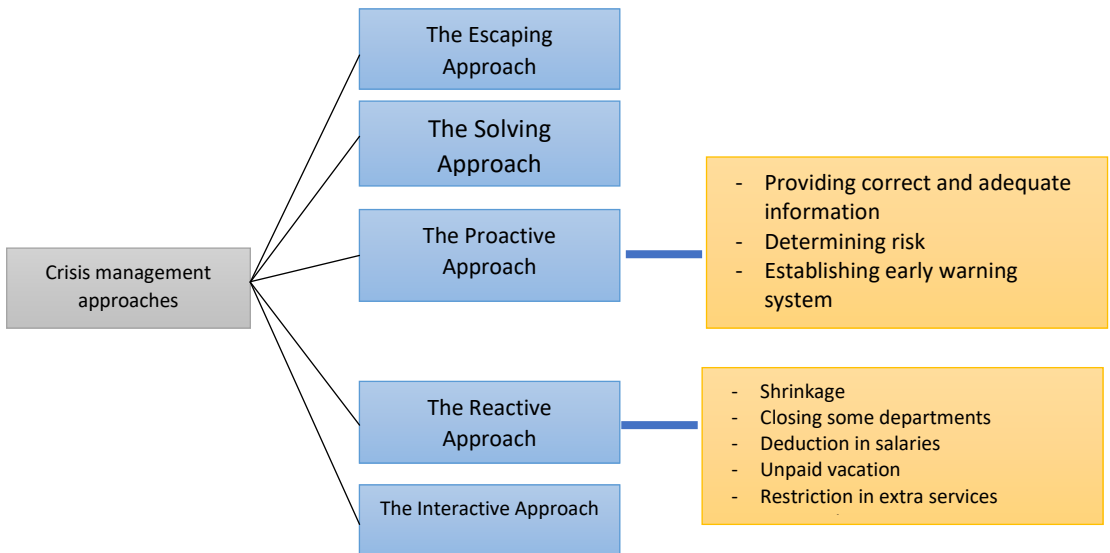
²⁶ Mitroff, I. I. & Pearson, C. M. (1993). *Crisis management*. San Francisco: Jossey-Bass

- d) Tahap pemulihan; pada tahap ini mekanisme pemulihan jangka pendek dan menengah harus dijalankan. Dengan kata lain, tahap ini berisi penggantian kerugian dengan penghasilan baru. Organisasi atau lembaga yang telah berhasil menghadapi krisis harus segera bertindak untuk normalisasi. Untuk mencapai tujuan ini, sumber daya, proses, dan personel harus diarahkan sesuai dengan strategi yang ditentukan sebelumnya. Di sini, tujuannya adalah untuk menyelesaikan krisis dan memperoleh kemungkinan manfaat. Pengeluaran yang dibatasi, manajemen yang tersentralisasi, dan otoritas yang ditangguhkan oleh manajer tingkat rendah harus beralih ke posisi pra-krisis mereka selangkah demi selangkah.
- e) Tahap evaluasi; untuk menghilangkan efek negatif pasca krisis ara pemimpin dapat melakukan hal-hal sbagai berikut: (a) mengatur program pelatihan secara sistematis, (b) merehabilitasi lingkungan kerja, (c) memberi penghargaan kepada personel yang sukses karena kinerja mereka yang berharga dalam proses krisis, (d) mengubah tim manajemen krisis menjadi tim pengembangan solusi, dan (e) menyiapkan laporan strategis untuk program produktivitas dan efisiensi jangka panjang.²⁷

Umumnya, pendekatan yang digunakan oleh para pemimpin dalam melaksanakan manajemen krisis adalah sebagaimana gambar berikut.²⁸

²⁷ Sahin, Selim, Serdar Ulubeyli, Aynur Kazaza (2015), *Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 195. Pp. 2298 – 2305

²⁸ Selim Sahin, Serdar Ulubeyli, Aynur Kazaza, *Innovative Crisis*pp. 2298 – 2305



The Escaping Approach

Dalam pendekatan ini, perlu untuk mengikuti lingkungan internal dan eksternal secara terus-menerus dan meningkatkan metode prediksi tentang masa depan sebelum krisis. Untuk mencegah dampak negatif krisis, manajemen puncak harus menentukan kebutuhan dan nilai-nilai kunci organisasi untuk menetapkan tujuan yang diproyeksikan. Penting juga bagi manajemen puncak untuk memberi tahu personel tentang kebijakan, membagikan nilai-nilai, dan mentransfer filosofinya. Selain itu, merupakan prasyarat untuk mengidentifikasi masalah, menemukan solusi yang efektif, dan membangun struktur perusahaan yang fleksibel, dinamis, dan antusias untuk praktik mudah.²⁹ Terutama, menangkap sinyal awal yang menunjukkan kondisi ekonomi makro negatif (tingkat inflasi, tingkat bunga, tingkat pengangguran, dll.), Variasi dramatis dalam mata uang asing, dan krisis politik / internasional dapat memberikan wawasan tentang keputusan investasi yang akan dibuat.

²⁹ Milburn, T. Schuler, R. & Watman, K. (1983). *Organizational crisis: definition and conceptualization*. Human Relations, 36 (12), 1141-1160

The Solving Approach

Pendekatan ini tergantung pada prediksi kondisi sebelum krisis dan pada langkah yang tepat waktu untuk penyelesaian masalah selama krisis. Selama krisis, kondisi saat ini harus dipahami dan diidentifikasi secara jelas dan berperilaku secara realistis dan sabar. Selain itu, beberapa upaya seperti pengumpulan informasi secara sistematis untuk pengambilan keputusan yang efektif, peluang ekstra untuk staf di berbagai tingkat, pengurangan tekanan waktu, dan identifikasi rinci sumber-sumber krisis harus dilakukan.

The Proactive Approach

Menurut pendekatan protektif ini, manajemen puncak harus menghasilkan solusi alternatif terhadap potensi krisis. Karena langkah-langkah pencegahan, perusahaan konstruksi yang dapat menyesuaikan kegiatan produksi dan pemasaran mereka dengan kondisi krisis dapat menjadi sukses secara finansial ketika pesaing mereka dalam keadaan panik.

The Reactive Approach

Pendekatan pemulihan ini dapat dipilih oleh pemimpin puncak dalam menghadapi krisis yang tidak terduga. Dalam kondisi semacam ini biasanya pemimpin membuat keputusan agresif melalui pertemuan-pertemuan selama krisis.

The Interactive Approach

Pendekatan terpadu ini mengevaluasi proses krisis sebelum, selama, dan setelah krisis. Karena informasi yang diperoleh dalam proses ini, itu termasuk pembelajaran organisasi yang berkelanjutan dan mekanisme kontrol diri. Komunikasi permanen dan arus informasi disediakan untuk kepentingan dan reputasi semua pemangku kepentingan.

D. KESIMPULAN

Krisis dapat memengaruhi sebuah organisasi baik secara berkala atau tiba-tiba. Dalam menghadapi krisis para pemimpin puncak harus dapat menjalankan pendekatan manajemen krisis secara inovatif serta siap terhadap segala jenis krisis. Karena faktanya bahwa krisis dapat mempengaruhi organisasi secara negatif dan signifikan. Kelangsungan hidup mereka dengan kerugian minimal sangat bergantung pada pembentukan sistem peringatan dini, berjuang dengan krisis secara efektif, dan mengubah kondisi pra-krisis dalam waktu singkat. Para pemimpin puncak harus mampu

melakukan analisis SWOT dan dengan demikian dapat memiliki berbagai peluang bahwa krisis membawa pada bidang kekuatan mereka. Selain itu, mereka harus menempatkan kualitas sebagai prioritas utama. Selain tindakan pencegahan ini, para pemimpin puncak harus dapat membuat beberapa upaya perencanaan melawan krisis, membentuk tim manajemen krisis, memperbaiki beberapa skenario krisis, dan mengujinya bersama dengan solusi mereka. Para pemimpin puncak dalam menjalankan manajemen krisis juga harus mencatat informasi dan pelajaran dari krisis serta mencatat kesalahan yang dilakukan dalam proses krisis. Selain itu, personel berkinerja tinggi dapat diberikan penghargaan sementara personel berkinerja rendah dapat diberikan hukuman teguran hingga pemecatan.

Daftar Pustaka

- Arnold, M. Howitt and Herman B. Leonard, *"Against desperate peril: High performance in emergency preparation and response,"* in Deborah E. Gibbons, ed, *Communicable Crises: Prevention, Response, and Recovery in the Global Arena*, first edition, Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2007.
- Alon, Nahman and Haim Omer (1994), *"The continuity principle: A unified approach to disaster and trauma," American Journal of Community Psychology*, (22). pp. 273–87.
- Akdemir, A. (1997). *Changes in Management Policy and The Profile of a Changing Leader, Symposium on Leadership in 21 st Century*, (5th-6th June) Volume: 2, Naval Military College, İstanbul.p.349
- Basaran, I.E., (1988). *Education Management*. Ankara: Gul Publishing. Peterr, R. And R.Waterman. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper-Row.p.41
- Bundy, Jonathan; Pfarrer, Michael D.; Short, Cole E.; Coombs, W. Timothy (2017). *"Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development". Journal of Management*. **43** (6): 1661–1692. [doi:10.1177/0149206316680030](https://doi.org/10.1177/0149206316680030)
- Bozgeyik, A., (2008). *Rising From Crises*. Istanbul: Beta publishing.p.30

LEADERSHIP, 1(2), Juni 2020, ISSN (online) : 2715-0399 I

ISSN (Print out) : 2721-7108

Homepage : <http://e-journal.staima-alhikam.ac.id/index.php/mpi>

DOI : 10.32478/leadership.v1i2.448

Article type : Review Article

Bayazit, Z.D., Cengel O., Tepe F.F., (2003). *"Crisis Management in Organizations and a Case Study"*. 11Th National Management and Organization Congress Leaflet of Notices. Afyon.p.366-377

Cener, P., (2007). *Crisis Management*. <http://www.danismend.com/>
02.01.2015.p.4-5 diakses 27 Juni 2020

Gultekin, M. K., (2002). *Management in Crisis, Check-Up in Crisis, Ways out of Crisis*. p.10-50

Howitt, Arnold and Herman B. Leonard, eds (2009), *Managing Crises: Responses to Large-Scale Emergencies*, first edition, Washington, DC: CQ Press,.

Kadibesegil, S., (2008). *Crisis Announces It Is Coming*, 3.b., Istanbul: Mediacat Publishing.p.116

Luecke, R., (2008). *The Ability to Prevent Disasters, Crisis Management*. Harvard Business Essentials, Trns. by. Onder Sarıkaya. Istanbul: Yaylacık Publishing. p.107

Mitroff, I. I. & Pearson, C. M. (1993). *Crisis management*. San Francisco: Jossey-Bass

Murat, G. ve Mısırlı, K., (2005). *"Crisis Management in Small and Medium Scaled Organizations: Caycuma Case"* ZKU Social Sciences Journal, Issue 1.p.9

Milburn, T. Schuler, R. & Watman, K. (1983). *Organizational crisis: definition and conceptualization*. Human Relations, 36 (12), 1141-1160

Peker, O. ve Ayturk, N. (2000). *Efficient Management Skills*, Ankara: YargıPublishing p.385-386,392-396

Shrivastava, Paul; Mitroff, Ian I.; Miller, Danny; Miclani, Anil (1988). *"Understanding Industrial Crises [1]"*. *Journal of Management Studies*. 25 (4): 285–303. [doi:10.1111/j.1467-6486.1988.tb00038.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00038.x).

Seeger, M. W.; Sellnow, T. L.; Ulmer, R. R. (1998). *"Communication, organization and crisis"*. *Communication Yearbook*. **21**: 231–275

Sisman, M. ve Turan, S., (2002). *Total Quality Management in Education: Theory and Practice*. Ankara: Pegem Publishing.p.49

Sahin, Selim, Serdar Ulubeyli, Aynur Kazaza (2015), *Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 195. Pp. 2298 – 2305

Tuz, M. V., (1996). *Business Management in State of Crisis*, Bursa: Ekin Bootstore, 1 st Edition p.85

Tutar, H., (2004). *Crisis and Stress Management*. Ankara: Seckin Publishing.p.105-148

LEADERSHIP, 1(2), Juni 2020, ISSN (online) : 2715-0399 |

ISSN (Print out) : 2721-7108

Homepage : <http://e-journal.staima-alhikam.ac.id/index.php/mpi>

DOI : 10.32478/leadership.v1i2.448

Article type : Review Article

Tutar, H., (2007). *Management in States of Crisis and Stress*. Second Edition.
Istanbul.p.85

Venette, S. J. (2003). *Risk communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making*. Ann Arbor, MI: UMI Proquest Information and Learning.